

## 2 STUDIE (1) // Einfluss des Engagements von Kunden auf Klima und produktive Energie

### 2.1 Im Fokus: Kunden als Energie-Ressource für Unternehmen

*„The moment that an employee connects emotionally with a customer is a source of untapped power.“*

Susan Sorenson (2014)

#### ***„Outside-In“ – grenzenüberspannende Interaktionen und die Wirksamkeit von Beziehungen mit Kunden***

Organisationen existieren im Kontext einer sozioökonomischen Umwelt, so einer Open-System-Perspektive folgend (Cummings & Worley, 2014). Externe Einflüsse sowie das Generieren und der Transfer von Ressourcen sind der Annahme der „Boundary Theory“ nach überlebenswichtig für Organisationen (Aldrich & Herker, 1977). Demzufolge stellen Kunden eine wesentliche Quelle für die Anpassungsfähigkeit der Organisation an ihre Umgebungseinflüsse dar (J. D. Thompson, 1967).

Zunehmend argumentieren wissenschaftliche und praxisorientierte Forschergruppen, dass eine „Outside-In-Perspektive“ (Gulati, 2010) sowie die Beziehung zwischen Organisationen, ihren Mitgliedern und Kunden für die Vitalität, Stärke und Leistungsfähigkeit bedeutsam ist (Berry, 1999; Carmeli, 2009). Ferner werden Interaktionen mit anderen als wesentlich für eine Energetisierung am Arbeitsplatz angesehen (Dutton & Heaphy, 2003). In diesem Zusammenhang bekräftigt Gutek (1995), dass „relationships create bonds of attachment and trust, and the provider and customer become dependent on each other...the participants are committed, they are willing to expend energy and resources to preserve the relationship“ (1995, p. 16).

Darüber hinaus werden Kontakte mit Kunden als ein wichtiges Merkmal des sozialen Kontextes angesehen und wirken über die wahrgenommene Bedeutung der eigenen Arbeit positiv auf das Arbeitsverhalten (Brueller & Carmeli, 2011; Grant, 2007, 2012). So zeigten Studien mit Mitarbeitern einer Studienstiftung, dass bereits ein kurzer Kontakt von fünf Minuten positive Wirkungen auf die Leistungen einen Monat später hatte: Die Call-Center-Mitarbeiter intensivierten den Zeitumfang ihrer Anrufe um 142 % und erzielten eine um 172 % erhöhte Spendenzusicherung im Vergleich zur Kontrollgruppe ohne persönlichen Kontakt (Grant et al., 2007). Ferner konnte

aufgezeigt werden, dass Kunden eine wichtige Quelle positiver Wertschätzung für Mitarbeiter darstellen (Jacobshagen & Semmer, 2009) und dies als soziale Ressource in positivem Zusammenhang mit Stolz, Arbeitszufriedenheit und Engagement der Mitarbeiter steht (Fischbach et al., 2012; Kiffin-Petersen, Murphy, & Soutar, 2012).

Es stellt sich daher die Frage, wie Unternehmen Wertschöpfungen generieren und externe Ressourcen der Kunden in interne Ressourcen und Energiepotenziale überführen können? Sind externe Kunden einer der wichtigen Einflussfaktoren, die Ressourcen stimulieren und kollektive Potenziale aktivieren können und somit die produktive Leistungsfähigkeit der Organisation steigern?

Die folgende Studie untersucht daher die Wirkungsweise des Engagements von Kunden eines Unternehmens auf dessen produktive Leistungsfähigkeit und adressiert die erste Forschungsfrage, welchen Einfluss das Engagement von Kunden auf das Klima und die produktive Energie ausübt. Darüber hinaus folgt diese Studie auch dem Aufruf von Stock und Bednarek (2014), Kunden als wertstiftende Ressource und diesen Einfluss auf Mitarbeiter in der Forschung zu adressieren.

## **2.2 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenherleitung**

### **2.2.1 Zusammenhang zwischen Kundenengagement und kundenfokussiertem Engagement-Klima**

#### ***Kunden – Auslöser affektiver Arbeitsereignisse // („Affective Events“-Theorie)***

Der „Affective Events Theory“ (AET) zufolge sind spezifische Ereignisse und nicht generelle Arbeitsmerkmale wie etwa Aufgabenkomplexität oder Vergütung die wesentlichen Auslöser von Arbeitsemotionen. Weiss und Cropanzano (1996) bezeichnen solche Ereignisse als „affective events“ und argumentieren in ihrer Theorie – basierend auf einem zweistufigen Wirkprozess – wie diese Ereignisse im Arbeitskontext affektive Reaktionen hervorrufen und wie zudem diese Reaktionen Einstellungen, Motivationen und Verhalten beeinflussen (Lazarus, 1991). So führen besondere Vorkommnisse während der Arbeit („work events“) unmittelbar zu emotional-affektiven Reaktionen („affective reactions“), die ihrerseits affekt geprägte Verhaltensweisen („affect driven behaviors“) auslösen. Darüber hinaus beeinflussen diese affektiven Reaktionen zudem auch die Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeit („work attitudes“) und nachfolgend ihre kognitiv bewertenden Verhaltensweisen („judgment driven behaviors“). Es sind demzufolge weniger die kognitiven Prozesse,

sondern affektive Erlebnisse, welche die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen. Nach Weiss und Cropanzano (1996) folgen daher affektiv basierte Verhaltensweisen, zu denen auch die tägliche Arbeitsleistung zählt, direkt aus der emotionalen Erlebensqualität, ohne von allgemeinen Einstellungen beeinflusst zu sein. So ermöglicht die zusätzliche Berücksichtigung des emotional-affektiven Erlebens eine deutlich höhere Varianzaufklärung der Arbeitsleistung (Brief & Weiss, 2002; Wegge, Dick, Fisher, West, & Dawson, 2006). Auch Hilfeleistungsverhalten gegenüber Kunden und Kollegen sowie extra-produktives, d. h. über die formalen Anforderungen hinausgehendes Arbeitsverhalten (Organizational Citizenship Behavior (OCB)) und Kundenorientierung wird direkt durch affektive Erlebnisse motiviert (Basch & Fisher, 2000; Wright & Cropanzano, 1998).

Forschungsergebnissen zufolge können Kunden die Funktion von emotionsgeladenen Vorkommnissen am Arbeitsplatz einnehmen – positive Kundenbegegnungen werden zu affektiven Erlebnissen für diese Mitarbeiter. So konnten Krämer und Kollegen (2012) in ihrer Studie bei 59 Mitarbeitern im Customer-Care-Center zeigen: Auslöser für das Stolzempfinden der Mitarbeiter waren in erster Linie die Anerkennungen von Kunden (24,69 %) – noch vor der Wertschätzung von Vorgesetzten und Kollegen (22,18 %) oder Gehaltserhöhungen (9,62 %). Den Zusammenhang zum Arbeitsverhalten konnten beispielweise Gouthier und Rhein (2011) in ihrer internationalen Studie mit 733 Service-Mitarbeitern nachweisen: Das Empfinden von Stolz bei Mitarbeitern im Kundenkontakt wirkt sich direkt positiv auf das kundenorientierte Verhalten aus.

### ***Ressource „Kunde“ – Gewinn und Schutz vor Verlust // („Conservation-of-Resources“-Theorie)***

Aktuelle Forschungen zur positiven Wirkung von Zuwendungen durch Kunden legen nahe, dass positive Kundenemotionen wertvolle soziale Ressourcen darstellen, die bei Mitarbeitern zu einem Ressourcenzuwachs führen und leistungssteigende Effekte in der Organisation auslösen. Der motivationale Aspekt von Ressourcen wird von Salanova und Kollegen betont; „these resources have motivational potential because they make employees’ work meaningful, hold them responsible for work processes and outcomes, and provide them with information about the actual results of their work activities” (2006, p. 3). So konnten etwa Yoon und Kollegen (2004) in ihrer Untersuchung mit 1129 Kunden und 277 Mitarbeitern in 80 Filialen einer Privatbank empirisch nachweisen: Die emotionale Zuwendung der Kunden beeinflusst positiv das servicebezogene Engagement der Mitarbeiter sowie ihre Zufriedenheit und dies

wiederum die Arbeitsqualität. Den Ergebnissen dieser Studie zufolge üben die Zuwendungen durch Kunden – jedoch nicht die Unterstützung durch Vorgesetzte – einen signifikanten Einfluss auf das kundenbezogene Engagement der Mitarbeiter aus.

Diesen Forschungsergebnissen folgend, können positive Emotionserlebnisse im Arbeitskontext die Funktion von Ressourcen einnehmen und die Erfahrung, dass Kunden Zuneigungen zeigen, führt zu einem Ressourcenzuwachs für diese Mitarbeiter. Hobfoll (1989, 2001) bezeichnet solche Ergebnisse des Bereicherungserlebens als „resource gain“ und argumentiert in seiner Theorie – basierend auf zwei Wirkmechanismen – wie Ressourcengewinn und -verlust Wohlbefinden, Motivation und Verhalten beeinflussen. Dieser „Conservation-of-Resources“-Theorie (COR) nach sind Ressourcen *„conditions, objects, energies, and personal characteristics that are valued by the individuals or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, energies, and conditions“* (Hobfoll, 1989, p. 516). Ressourcen werden u.a. durch positive Erlebnisse und Erfahrungen aufgebaut und von negativen Verlustereignissen abgebaut. Der zentralen Annahme zufolge streben Personen danach, Ressourcen zu schützen, zu erhalten und zu vermehren, da diese wesentlich zur Aufrechterhaltung und Steigerung des Wohlbefindens beitragen. Jedoch führt nach Hobfoll (1989, 2001) ein initialer Verlust von Ressourcen zu einem weiteren Ressourcenverlust im Sinne einer Verlustspirale („loss spiral“), während hingegen ein initialer Ressourcengewinn eine Gewinnspirale auslöst („gain spiral“) und zu weiterem Zuwachs von Ressourcen in der Zukunft führt. Der „Conservation-of-Resources“-Theorie zufolge sind Ressourcenverluste jedoch bedeutsamer als Ressourcengewinne („primacy of resource loss“), sie haben eine unverhältnismässig stärkere Wirkung als Gewinne. Daher dominiert eine grundlegende Motivation, Ressourcen zu gewinnen und diese erneut in eine Ressourcengenerierung zu investieren („resource investment“). Dies wiederum führt zu einem Aufbau und einer Anreicherung des Ressourcen-Reservoirs („resource pool“).

So konnten etwa Zimmermann und Kollegen (2011) kürzlich empirisch nachweisen, dass Kundenemotionen und -engagement sowohl das arbeitsbezogene Verhalten als auch die Stimmung der Mitarbeiter positiv beeinflussen und weitere Spiraleffekte auslösen. Die Autoren zeigten in ihrer Studie mit 421 Kunden und 82 Mitarbeitern aus 13 Autohäusern auf, dass Kunden eine psychologische Ressource für Mitarbeiter darstellen, indem die positiven Emotionen und Zuwendungen der Kunden über Crossover-Effekte zur Steigerung und Auslösung von positiver Stimmung und Ressourcenstärkung bei den Mitarbeitern führte. Dies wiederum beeinflusste auch das weitere Service-Verhalten der Mitarbeiter und löste somit positive Spiralen aus.

Ferner zeigt die zusätzliche Berücksichtigung der kundenbezogenen Ressourcen im Wirkzusammenhang mit Arbeitsanforderungen auch einen positiven Einfluss im Bezug zur Erschöpfung. Diesen „Buffer“-Effekt zeigten erstmalig Stock und Bednarek (2014) in ihrer Studie mit Kunden und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Servicebranchen: Kundenressourcen beeinflussen nicht nur die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter und nachfolgend ihr servicebezogenes Engagement positiv, sondern mildern zudem die Wirkung von Stressoren. Demzufolge stellt das positive Kundenerleben sowohl einen Ressourcengewinn als auch einen Schutz vor Ressourcenverlust für die Mitarbeiter dar und trägt damit zum Wohlbefinden der Mitarbeiter und zur Zielerreichung bei.

### ***Engagement von Kunden – Ressourcensteigerung für Mitarbeiter***

Evidenz für die zentrale Rolle der Kundenemotionen für Engagement und Ressourcenbildung wird auch von Barnes und Kollegen (2014) angeführt: Ihren Studienergebnissen zufolge wird das Engagement der Mitarbeiter in hohem Masse von Kundenemotionen beeinflusst. Demnach fördern die wahrgenommenen Emotionen der Kunden nicht nur das Engagement, sie reduzieren auch Rollenkonflikte und stärken darüber hinaus die persönlichen Ressourcen, wie Selbstwirksamkeit, Optimismus und Resilienz – diese Wirkung ist zudem unabhängig von der Kontakthäufigkeit. Basierend auf den Ergebnissen ihrer Studien schliessen die Autoren, dass „customer emotions can start a chain of value creation for the service firm“ (2014, p. 387).

### ***Ressource „Kunde“ – Einfluss auf kollektive Ebene***

Kundenemotionen sind jedoch nicht nur für Kundenkontaktmitarbeiter direkt erlebbar, sondern auf vielfältige Weise im gesamten Unternehmen präsent. So konnten Forschungen zeigen, dass Kunden, die sich für Unternehmen aktiv engagieren (Groth, 2005), ihre Zuneigung und Identifikation ausdrücken, indem sie positive Empfehlungen aussprechen (Ahearne, Bhattacharya, et al., 2005), wertvolle Informationen einbringen (Auh, Bell, McLeod, & Shih, 2007), eigeninitiativ Anregungen und Lösungen vorschlagen (Gruen et al., 2000) und helfendes Verhalten zeigen (Rosenbaum & Massiah, 2007; Van Doorn et al., 2010). Dieses Engagement von Kunden – das Ausmass ihrer emotionalen, physischen Präsenz in den Beziehungen und Kontakten zum Unternehmen (Brodie et al., 2011; Patterson et al., 2006) – ist über verschiedene Kommunikationswege unternehmensintern sichtbar: z.B. wird anhand von Kundenbefragungen zur Zufriedenheit und zur Weiterempfehlung

(“Net Promotor Score” Reichheld, 1993, 2006) die emotionale Kundenbindung auch für Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt deutlich.

Darüber hinaus wird das gesamte kundenorientierte Klima im Unternehmen durch Einfluss der Kundenkontaktmitarbeiter positiv stimuliert. Als „Boundary Spanner“ (Aldrich & Herker, 1977) beeinflussen sie – über den Ressourcentransfer der Kundenenergien hinaus – auch direkt die internen Austausch- und Kommunikationsprozesse: Anregungen, Informationen und Impulse der Kunden werden überführt, an Kollegen und im Unternehmen weitergegeben und ausgetauscht (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988). Auch Bettencourt und Kollegen (2005) betonen diese positive Wirkung auf das Klima im Unternehmen und konstatieren in ihrer Studie, dass „the results point to the necessity of developing social exchange relationships with service employees as a foundation for a customer-oriented climate“ (2005, p. 142). Die kollektive Wirkung von positivem Kundenfeedback konnten auch Kipfelsberger und Kollegen (2015) aufzeigen: Positive Kundenrückmeldungen stärken ein affektives Klima im gesamten Unternehmen.

Basierend auf den zuvor dargestellten Erkenntnissen und Theorien wird angenommen, dass positive Kundenzuwendungen zu einem Ressourcenzuwachs bei Mitarbeitern führen, kundenorientiertes Verhalten fördern und über Ressourcentransfers das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen positiv beeinflussen können.

**Hypothese 1:** *Das Engagement von Kunden steht in einem positiven Zusammenhang zu einem kundenfokussierten Engagement-Klima im Unternehmen.*

## **2.2.2 Zusammenhang zwischen kundenfokussiertem Engagement-Klima und produktiver Energie**

*Engagement-Klima als organisationale Ressource // („Organizational Support“ Theorie)*

Das Klima ist eine überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitarbeiter erlebt wird und ihr tägliches Verhalten beeinflusst. Es ist der Eindruck, „how we do things around here“, „what we focus on around here“ und „what we direct our efforts to around here“ (Schneider et al., 2006, p. 117) und wird geformt von Regeln, Prozessen, Praktiken und Werten, auf deren Basis eine Organisation belohnt, unterstützt und fordert (Reichers & Schneider, 1990).

Dem Wirkmodell der „Conservation-of-Resources“ Theorie (COR) folgend, stellen auch organisationale Ressourcen als „anything perceived by the individual to help attain his or her goals“ (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, & Westman, 2014, p. 1338) für Mitarbeiter Ressourcen dar, die sie bei der Zielerreichung unterstützen. Diese wahrgenommene organisationale Unterstützung („Perceived Organizational Support“) dient u.a als „a socio-emotional resource for employees“ (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998, p. 289) und wird zudem als wertschätzend in einer Mitarbeiter-Organisations-Beziehung erlebt. Der „Organizational Support“ Theorie (POS) (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) zufolge führt dies im Sinne des Reziprozitätsprinzips (Gouldner, 1960) und über soziale Austauschprozesse (Blau, 1964) zu weiteren Bestrebungen der Mitarbeiter, gute Leistungen zu zeigen und sich im Austausch für die erlebte Wertschätzung und Ressourcen-Unterstützung verstärkt in die Organisation einzubringen (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002).

So konnten Forschungen auf Individualebene zeigen, dass etwa das kundenorientierte Klima einer Organisation die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter positiv beeinflusst (Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006), das serviceorientierte Verhaltensspektrum erweitert, das Rollenverständnis stärkt (Wang, 2009) sowie die Arbeitsanstrengungen erhöht (Yoon, Beatty, & Suh, 2001).

Zablah und Kollegen (2012) belegen in einer Metaanalyse von 323 Studien empirisch, dass die von Mitarbeitern wahrgenommene Kundenorientierung das Engagement der Mitarbeiter erhöht, Stresserleben reduziert und die Arbeitsleistung steigert. Den Ergebnissen zufolge ist die Kundenorientierung eine wertvolle psychologische Ressource, die zu wünschenswerten Arbeitsergebnissen führt, da sie Mitarbeitern hilft, die Wahrnehmung ihrer Arbeit zu schärfen und ihre Einstellung hinsichtlich dieser zu stärken.

Ein kundenfokussiertes Engagement-Klima im Unternehmen ist geprägt durch ein hohes Engagement für Kunden und deren Bedürfnisse, Kundenkontakte und tiefergehende Beziehungen zu Kunden werden geschätzt und Austausch gefördert. Wilder und Kollegen (2014) konnten in ihrer Studie mit 498 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Service-Bereichen empirisch nachweisen: Das kundenorientierte Klima im Unternehmen beeinflusst positiv die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Kundenbedürfnisse zu erkennen und dies wiederum ihr zielgerichtetes Verhalten. So stärkt das wahrgenommene Klima die Handlungskompetenz und Empathie der Mitarbeiter, Interessen und Bedürfnisse wahrzunehmen und entsprechend zu handeln und steigert

somit die Serviceleistung und Qualität. Den Ergebnissen der Studie zufolge ist die positive Wirkung des kundenorientierten Klimas unabhängig von der persönlichen Motivation der Mitarbeiter und von der Kontaktintensität des Servicesektors. Sowohl in Gesundheitswesen, Finanzberatung wie auch Manufaktur wird die Bedürfniswahrnehmung durch das Klima gestärkt. Darüber hinaus konnten Vandenberghé und Kollegen (2007) in ihrer Studie aus der Gastronomiebranche aufzeigen, dass ein kundenorientiertes Klima nicht nur auf individueller Ebene unterstützend wirkt, sondern auch das gesamte Team und nachfolgend die vom Kunden wahrgenommene Service-Qualität des Restaurants positiv beeinflusst.

### ***Produktive Energie – Ressourcenmobilisierung auf organisationaler Ebene***

Darüber hinaus haben Hobfoll (2002) zufolge initiale Ressourcen-Reservoirs auch gesteigerte Fähigkeiten zur weiteren Ressourcen-Generierung sowie die Tendenz zur Akkumulation, ebenso existieren Ressourcen nicht isoliert und führen daher im Zeitverlauf zur Bildung von Ressourcen-Karawanen („resource caravans“).

Evidenz für einen Wirkzusammenhang zwischen Klima und arbeitsbezogener Energie sowie positive Ressourcen-Steigerungseffekte wird von Salanova und Kollegen (2006) angeführt. Den Ergebnissen der Langzeitstudie folgend, ist das Klima der Organisation nicht nur eine Ressource zur Steigerung des Energieerlebens, sondern wird über reziproke Gewinnspirale („upward gain spirals“) auch selbst wieder angereichert und weiter aufgebaut. Diese positiven Spiral-Effekte wurde auch für Klima und Engagement (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006) sowie auf kollektiver Ebene für Teams (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011) empirisch nachgewiesen.

Produktive Energie spiegelt das Ausmass wider, in welchem ein Unternehmen sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner zentralen Ziele mobilisiert hat (Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011). Als kollektives Konstrukt reflektiert es das produktive Energie-Niveau einer Gruppe oder Organisation (Cole et al., 2012) und zeichnet sich durch ein hohes Level an positiver emotionaler Aktivierung (affektive Energie), angeregter kognitiver Aufmerksamkeit (kognitive Energie) und entscheidungsfreudigem, entschlossenem Handeln (behaviorale Energie) bei der Verfolgung der Organisationsziele aus.

Die produktive Energie einer Organisation kann daher als ein Mass der Ressourcenmobilisierung und -gewinn angesehen werden. Als organisationale Ressource, die u.a. über reziproke Gewinnspiralen zu einer Akkumulation von

Ressourcen führen kann, wird dem Engagement-Klima bei der Mobilisierung von kollektiven Ressourcen eine wichtige Bedeutung zugewiesen.

Hieraus ergibt sich folgende Hypothese:

**Hypothese 2:** *Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen einem kundenfokussierten Engagement-Klima und produktiver Energie im Unternehmen.*

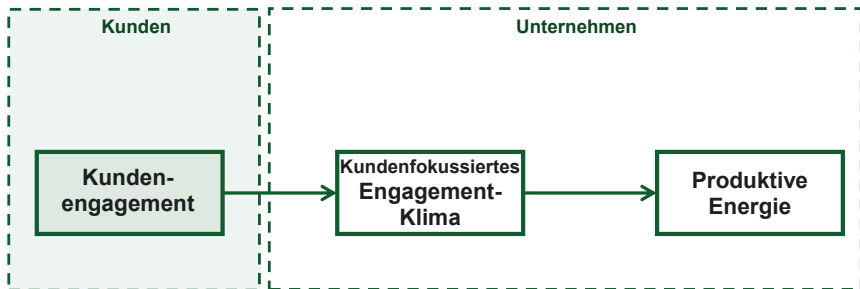
### **2.2.3 Kundenfokussiertes Engagement-Klima als Mediator in der Beziehung zwischen Kundenengagement und produktiver Energie**

Auf die zentrale Bedeutung von organisationalem Klima für Engagement und Produktivität auf organisationaler Ebene verweist Hobfoll (2011) und betont die Katalysator-Funktion von Arbeitsatmosphären und das Potenzial zur Ressourcen-mobilisierung: Der Autor betont im „caravan passageways“-Konzept, dass Organisationen anregende Arbeitsumwelten kreieren müssen, die all ihren Mitgliedern Ressourcen bereitstellen, das Teilen und Austauschen fördern und Durchgänge („passageways“) zu Ressourcen-Akkumulationen bieten, um hohes Engagement der Mitarbeiter und nachhaltigen Unternehmenserfolg erreichen zu können (Hobfoll, 2011). Eine leistungssteigernde Wirkung durch die Bildung von Ressourcen-Karawanen wird von Hakanen und Kollegen (2011; 2008) erstmalig auf kollektiver Ebene empirisch belegt. Sie zeigten in ihrer dreijährigen-Panel-Studie die energetisierende Stärke von Ressourcen und kumulierenden Gewinnprozessen für kollektive Arbeitsleistungen auf. Demzufolge können Ressourcen der Arbeitsumwelt das Engagement erhöhen, sich gegenseitig in dynamischen Aufwärtsspiralen anreichern und die Leistungskraft auf kollektiver Ebene steigern.

Zusammenfassend wird angenommen, dass das Erleben von Kundenemotionen und -engagement für Mitarbeiter zu einem Ressourcengewinn führt, das das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen stärkt und zusätzliche Ressourcenpotenziale bereitstellt. Über soziale Austauschprozesse, kumulierende Gewinn-Mechanismen und dynamische Aufwärtsspiralen werden kollektive Energien mobilisiert und somit organisationsweit Ressourcenwachstum und produktive Leistungskraft gefördert.

Basierend auf diesen Annahmen, lautet die Mediationshypothese:

**Hypothese 3:** *Kundenfokussiertes Engagement-Klima mediiert die positive Beziehung zwischen Kundenengagement und produktiver Energie.*

**Abbildung 2-1: Konzeptuelles Rahmenmodell**

## 2.3 Methodik

Die Daten für diese Untersuchung wurden im Rahmen eines grossen Befragungsprojekts bei 63 Unternehmen und deren Kunden aus dem deutschsprachigen Dienstleistungssektor in Form von zwei quantitativen Studien im Jahr 2012 erhoben.

Die *Managementbefragung* wurde in Form einer Onlinebefragung durchgeführt. Produktive Energie und kundenfokussiertes Engagement-Klima wurden in diesem Fragebogen erfasst. Des Weiteren wurden zusätzliche Informationen zu generellen Charakteristika der Unternehmen wie Anzahl an Mitarbeitern, Business-Sektor-Zuordnung (B2B/B2C) und Branchenzugehörigkeit eingeholt. Die *Kundenbefragung* wurde in Form von standardisierten Erhebungen durchgeführt und diente zur Erfassung des Kundenengagements.

Die Befragungen wurden von einer deutschen Benchmark-Agentur in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) der Universität St. Gallen und unter wissenschaftlicher Leitung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch durchgeführt. Eine detaillierte Beschreibung zum Vorgehen der Datenerhebung ist im Kapitel 1.3.2 angeführt.

Der Studie liegt demnach ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen zur Hypothesenprüfung verwendet, um somit dem Problem des sog. „common source bias“ zu begegnen (Bagozzi et al., 1991; Podsakoff et al., 2003). Aussagen zu Zusammenhängen können durch einen sog. „single source bias“ Verzerrungen unterliegen, sobald die Erhebung der abhängigen (AV) und der unabhängigen (UV) Variablen aus einer einzelnen Datenquelle resultiert (Podsakoff &

Organ, 1986). Das vorliegende Erhebungsdesign folgt den Empfehlungen zur Vermeidung eines „single source bias“, da die Variablen *kundenfokussiertes Engagement-Klima* und *produktive Energie* und *Kundenengagement* aus zwei unterschiedlichen Erhebungen – im Sinne zweier getrennter Befragungen der Kunden und Unternehmen – stammen.

Die Stichprobe enthält die Antworten von 5931 Kunden sowie von 63 Unternehmen. Kundenbeziehungen und Geschäftsaktivitäten sind sowohl im Endkunden- als auch im Geschäftskundenbereich anzutreffen: 63 % der Unternehmen sind im Business-to-Consumer (B2C) und 37 % im Business-to-Business-Sektor (B2B) tätig. Service- und Dienstleistungen für Kunden werden hierbei in vielfältigen Bereichen ausgeführt und verteilen sich wie folgt: Versicherung (11,1 %); Finanzdienstleistungen (9,5 %); Krankenkassen (11,1 %), Personaldienstleistungen (6,3 %), Handel (12,7 %), Elektronik/IT (7,9 %), Logistik (3,2 %), Energiedienstleistungen (15,9 %) und Travel (6,3 %) sowie spezielle Dienstleister (15,9 %). Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 2860.11 Beschäftigten (Median = 560; SD = 7831.841). Ferner lag die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden bei 12 Jahren (Median = 10.60; SD = 8.04; min = 1.82; max = 34.18). Die Kontakthäufigkeiten der Kunden im letzten Jahr verteilen sich wie folgt: Einmal im Jahr (23,56 %), mehrmals im Jahr (45,84 %), mindestens einmal pro Monat (12,32 %) und mindestens einmal pro Woche (5,2 %) sowie beinahe täglich (3,2 %).

### 2.3.1 Messung

Die Befragung wurde im deutschsprachigen Raum durchgeführt, daher wurden – sowohl für die Kunden als auch für die Management-Fragebögen – deutsche Sprachversionen eingesetzt und englischsprachige Original-Skalen übersetzt. Hierfür wurde ein „double-blind back-translation“ Verfahren angewandt, um eine inhaltliche Übereinstimmung sicherzustellen (Schaffer & Riordan, 2003). Ferner wurde allen Teilnehmern bei der Beantwortung Anonymität zugesichert. Die eingesetzten und vollständigen Skalen sind im Anhang aufgeführt.

Zur Prüfung der Skalenreliabilität wurde der Alpha-Koeffizient von Cronbach ( $\alpha$ ) als Mass der internen Konsistenz errechnet. Der Alpha-Koeffizient kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Werte von über .70 werden für ein Konstrukt gemeinhin als adäquat erachtet (siehe Kline, 2005), Werte von über .90 werden als hoch angesehen (siehe Fisseni, 2004). Eine Testung der Struktur und Güte der Konstrukte

zweiter Ordnung wurde anhand von *konfirmatorischen Faktorenanalysen (CFA)* durchgeführt. Hierzu wurden Parameterschätzungen anhand der Maximum-Likelihood-Methode mit der Statistiksoftware AMOS18 ausgeführt. Die Gütebeurteilung der Messmodelle erfolgte auf Basis globaler und inkrementeller Kriterien (Homburg & Baumgartner, 1995). Für Stichprobengrößen kleiner 200 empfehlen Hu und Bentler (1999) den Einsatz des globalen Anpassungsmasses *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, zudem wurden der *Comparative Fit Index (CFI)* (Bentler, 1990) sowie der *Incremental Fit Index (IFI)* als inkrementelle Anpassungsmasse verwendet. Cut-off-Werte für diese Indikatoren sind kleiner oder gleich .08 für SRMR und grösser oder gleich .90 für CFI und IFI (siehe T. A. Brown, 2006; Fan, Thompson, & Wang, 1999; Hu & Bentler, 1999).

Zur Hypothesentestung ist zudem eine Datenaggregation erforderlich, da eine Wirkung und Einfluss des Kundenengagements auf der Organisationsebene angenommen wurde. Die Aggregation der Daten auf Organisationsebene ist nur dann gerechtfertigt, wenn sich die Kundenangaben in Bezug auf ein bestimmtes Unternehmen untereinander weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Die Prüfung zur Berechtigung einer Aggregation der individuellen Kundendaten auf Unternehmensebene wurde mittels zweier Kennwerte der „*Intraklassen-Korrelationskoeffizienten*“ (ICC) vorgenommen (Bliese, 2000; James, 1982). Orientierungswerte sind für den ICC (1) zwischen .05 und .20, für den ICC (2) gleich und grösser .60 (siehe Bliese, 2000; Chen, Mathieu, & Bliese, 2004).

### ***Kundenengagement***

Das *Kundenengagement* erfasst das Ausmass der Präsenz des Kunden in der Beziehung zu einem Unternehmen (Brodie et al., 2011; Patterson et al., 2006). Kundenengagement wird als multidimensionales Konstrukt mit affektiven, kognitiven und behavioralen Komponenten (Hollebeek, 2011; Vivek et al., 2012) konzeptualisiert. Es umfasst die Facetten einer emotionalen Bindung und Zugehörigkeit (Vertrauen, affektives Commitment), einer kognitiven Verbundenheit (Identifikation) und verhaltensbezogene Aspekte wie Weiterempfehlungen (Word-of-Mouth) sowie Loyalität. Kundenengagement wurde daher mittels dieser – in der Literatur diskutierten – Dimensionen operationalisiert und anhand von fünf Skalen erhoben. Alle Antworten wurden auf einer elfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (0 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 10 = „trifft voll und ganz zu“) erfasst. Um die Einschätzungen des Kundenengagements zum jeweiligen Unternehmen

spezifisch zu adressieren, wurde der „Firmenname“ als Bezugspunkt in den Skalen eingefügt.

Die *Identifikation* der Kunden wurde anhand einer 4-Item-Skala erhoben, um die emotional-kognitive Verbundenheit als Ausmass einer Werteübereinstimmung zu erfassen. In Anlehnung an die Skala von So und Kollegen (2014) zu *Identification* lauten drei Beispiel-Items: „Die Werte, für die [Firmenname] steht, sind mir sehr ähnlich“, „Die Werte, für die [Firmenname] steht, passen gut zu den Dingen, an die ich glaube“ und „Die Werte, für die das [Firmenname] steht, stimmen mit meinen persönlichen Werten überein“. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit  $\alpha = 0.93$  errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Die Messung des *Vertrauens* erfolgte anhand der 3-Item-Skala von Chaudhuri und Holbrook (2001) zu *Brand Trust*. Zwei Beispiel-Items lauten: „Ich habe volles Vertrauen zu [Firmenname]“ und „Ich fühle mich von [Firmenname] stets fair behandelt“. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit  $\alpha = 0.87$  errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden.

Das *affektive Commitment* der Kunden wurde anhand einer 4-Item-Skala erhoben, um die emotionale Bindung als Ausmass eines Gefühls der Zugehörigkeit zu erfassen. Hierzu wurde die Skala von Zhang und Bloemer (2011) zu *Affective Commitment* eingesetzt. Drei Beispiel-Items lauten: „Ich fühle mich stark mit [Firmenname] verbunden“, „Ich fühle mich als Teil der Familie von [Firmenname]“ und „Ich spüre ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zu [Firmenname]“. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit  $\alpha = 0.93$  errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Das verhaltensbezogene Engagement als positives *Word-of-Mouth (WOM)* wurde mit einer 3-Item-Skala von Arnett und Kollegen (2003) zu *Promoting* erhoben. Zwei Beispiel-Items lauten: „Ich preise [Firmenname] bei Leuten an, die ich kenne“ und „In Unterhaltungen mit Freunden und Bekannten bringe ich [Firmenname] in positiver Weise ins Gespräch“ sowie „In Gesellschaft spreche ich häufig vorteilhaft über [Firmenname]“. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit  $\alpha = 0.91$  errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

Zur Messung der *Loyalität* wurde eine 3-Item-Skala von Chaudhuri und Holbrook (2001) eingesetzt, welche die rationale Bindung der Kunden und eine kognitive Komponente in der Beziehung zum Unternehmen erfasst. Zwei Beispiel-Items lauten: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in zwei Jahren noch Kunde bei [Firmenname] sein werden?“ und „Wie wahrscheinlich ist es, wenn Sie sich heute entscheiden

müssten, wieder zu [Firmenname] gehen werden?“. Für die Reliabilität der Skala wurde Cronbachs Alpha mit  $\alpha = 0.82$  errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden.

Die Prüfungen der ICC-Kennwerte für jede Skala zeigten auf, dass sich die Einschätzungen der Kunden für jede Dimension deutlicher zwischen als innerhalb der Unternehmenszuordnung unterscheiden. Daher wurde jeweils der Mittelwert berechnet und die individuellen Kundenantworten auf Organisationsebene aggregiert, um einem unternehmensbezogenen Index für jede Dimension zu erhalten.

Zur Überprüfung der Annahme, dass Kundenengagement über die fünf Dimensionen adäquat erfasst wird, wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die fünf Konstrukte erster Ordnung (Identifikation, Vertrauen, Commitment, WOM und Loyalität) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Konstrukte stellen unterschiedliche Facetten eines Engagements dar, zeigen aber auch Zusammenhänge zu einer allgemeinen Auffassung von Kundenengagement auf. Um diesen Zusammenhang abzubilden, wurden konfirmatorische Faktorenanalysen (CFA) eingesetzt, um die Güte eines Messmodells mit Kundenengagement als Faktor zweiter Ordnung zu schätzen (T. A. Brown, 2006; Bühner, 2011). In diesem Modell wurden diese Konstrukte als fünf Faktoren erster Ordnung und Kundenengagement als Faktor zweiter Ordnung angenommen sowie mittels CFA überprüft, in welchem Masse die Faktoren interkorrelieren. Sind hierbei die Faktoren erster Ordnung hoch interkorreliert und ist zudem theoretisch ein gemeinsam zugrundeliegender latenter Faktor zu erwarten, so kann nach Kline (2005, p. 321) von der Existenz eines hierarchischen Modells ausgegangen werden. Darüber hinaus wurde anhand von Vergleichstests geprüft, ob ein alternatives Modell eine verbesserte Modellgüte aufweist.

**Tabelle 2-1: Messung Kundenengagement**

| Modell                                                                                          | $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | CFI | IFI | SRMR |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----|-------------|-----|-----|------|
| <i>Hierarchisches Modell:</i><br>Fünf Faktoren erster Ordnung<br>und ein Faktor zweiter Ordnung | 260.76   | 99  | 2.63        | .91 | .91 | .06  |
| <i>Alternativmodell:</i><br>Einfaktorielles Modell mit<br>einem Faktor erster Ordnung           | 805.45   | 104 | 7.75        | .61 | .62 | .11  |

Anmerkung. N = 63;  $\chi^2$  = Chi-Quadrat; df = Freiheitsgrade;  $\chi^2/df$  = Quotient aus Chi-Quadrat und Freiheitsgraden; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual

In der Gegenüberstellung – abgebildet in Tabelle 2-1 – zeigte sich, dass das angenommene Modell mit fünf Faktoren erster Ordnung einen adäquaten Fit mit den Daten aufweist ( $\chi^2[99] = 260.76$ ; CFI = .91; IFI = .91; SRMR = .06). Auch waren die Korrelationen zwischen den Faktoren erster Ordnung signifikant und jeder Faktor erster Ordnung zeigte jeweils eine hohe signifikante Ladung auf dem Faktor zweiter Ordnung ( $\beta_{\text{Ident.}} = .87$ ;  $\beta_{\text{Vertr.}} = .90$ ;  $\beta_{\text{aff.Com}} = .87$ ;  $\beta_{\text{WOM}} = .90$ ;  $\beta_{\text{rat.Loyal.}} = .92$ ). Zur Absicherung wurde das Fünf-Faktoren-Modell gegen das folgende Alternativmodell geprüft: In diesem Modell wurden alle Items auf ein latentes Konstrukt zurückgeführt und ein einfaktorielles Messmodell erster Ordnung gebildet (einfaktorielles Modell). Der Vergleichstest weist für das Fünf-Faktoren-Modell einen signifikant besseren Modell-Fit auf, während der Fit eines eindimensionalen Modells schlechter ausfällt ( $\chi^2[104] = 805.45$ ; CFI = .61; IFI = .62; SRMR = .11). Die Annahme zu Kundenengagement als Konstrukt zweiter Ordnung mit fünf Dimensionen wird somit durch die empirischen Daten gestützt.

### ***Kundenfokussiertes Engagement-Klima***

Das *kundenfokussierte Engagement-Klima* wurde anhand von elf Items gemessen. Hierzu wurden neun Items aus der Skala von Grant (2008) zu Beneficiary Contact eingesetzt, die mit jeweils drei Items die Dimensionen Tiefe, Breite und Häufigkeit des Engagements erfasst. Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“) erhoben. Die Dimension Tiefe erfasst die Intensität des Engagements als relationales Klima in einer Organisation. Beispiel-Items zur intensitätsbezogenen Dimension lauten: *Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind den Kunden emotional sehr verbunden*“, *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben sehr enge Beziehungen zu den Kunden“* und *„Mitarbeiter führen tiefgehende Gespräche mit den Kunden“*. Die Dimension Breite erschliesst die Vielseitigkeit und Weite des Mitarbeiter-Kunden-Engagements. Ein Beispiel-Item zur vielseitigkeitsbezogenen Dimension lautet: *„Mitarbeiter tauschen sich mit vielen unterschiedlichen Kundengruppen aus“*. Ein Beispiel-Item zur häufigkeitsbezogenen Dimension lautet: *„Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben sehr oft mit Kunden zu tun“*. Ferner erfasst das kundenfokussierte Klima das Bemühen der Mitarbeiter, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und diese zu erfüllen (Nerdinger, 2003a). Diese Mitarbeiter-Kundenorientierung (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, & Lee, 2009) zeichnet sich durch eine starke Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kunden sowie ein ausgeprägtes Interesse der Mitarbeiter, diese zu erkennen und zu erfüllen, aus. Um

diese Fokussierung der Mitarbeiter deutlicher einzubringen, wurden zwei weitere Items von Brown und Kollegen (2002) zu *Customer Orientation* ergänzt. Die Items lauten: „Mitarbeiter in unserem Unternehmen versuchen herauszufinden, welches die Bedürfnisse der Kunden sind“ und „Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben die Interessen der Kunden stets im Kopf“.

Zur Beurteilung der Struktur und Güte wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die vier Konstrukte erster Ordnung (Tiefe, Breite, Häufigkeit und Kundenorientierung) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Berechnungen zeigten, dass dieses Modell einen sehr guten Fit mit den Daten aufweist ( $\chi^2[40] = 50.70$ ; CFI = .97; IFI = .97; SRMR = .075). Auch waren die Korrelationen zwischen den Faktoren erster Ordnung signifikant und jeder Faktor erster Ordnung zeigte jeweils eine hohe signifikante Ladung auf dem Faktor zweiter Ordnung ( $\beta_{\text{Tiefe}} = .62$ ;  $\beta_{\text{Breite}} = .81$ ;  $\beta_{\text{Häufigk.}} = .94$ ;  $\beta_{\text{Ku.-Orient.}} = .82$ ).

Für die Reliabilität der Skala kundenfokussiertes Engagement-Klima wurde Cronbachs Alpha mit  $\alpha = 0.89$  errechnet, dies kann als hoch eingeschätzt werden.

### ***Produktive Energie***

Die Messung der *produktiven Energie* erfolgte mit der 14-Item-Skala von Cole und Kollegen (2012). Da produktive Energie die drei Dimensionen affektiv, kognitiv und verhaltensbezogen umfasst, spiegeln entsprechende Items diese Dimensionen wider. So konnten die fünf Items zur affektiven Dimension auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand von Häufigkeitseinschätzungen (1 = „niemals“ bis 5 = „extrem häufig/immer“) beantwortet werden. Ein Beispiel-Item zur affektiven Dimension lautet: „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen fühlen sich energiegeladen bei der Arbeit“. Für die beiden weiteren Dimensionen wurden die Antworten auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand der Zustimmung (1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme vollkommen zu“) erfasst. Hierbei wurde die kognitive Dimension anhand von fünf Items erhoben. Ein Beispiel-Item zur kognitiven Dimension lautet: „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen haben den gemeinsamen Wunsch etwas zu bewegen“. Die verhaltensbezogene Dimension wurde anhand von vier Items erfasst. Ein Beispiel-Item zur verhaltensbezogenen Dimension lautet: „Die Mitarbeiter in unserem Unternehmen gehen an ihre Grenzen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern“. Für die Reliabilität der Skala produktive Energie wurde Cronbachs Alpha mit einem Wert von  $\alpha = 0.90$  errechnet, dies kann als gut eingeschätzt werden. Zur Beurteilung der Struktur und Güte wurde eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) durchgeführt, in der die drei latenten Konstrukte erster Ordnung (affektiv,

kognitiv und verhaltensbezogen) auf einen latenten Faktor zweiter Ordnung geladen wurden. Die Berechnungen zeigten, dass dieses Modell ausreichend zu den Daten passte ( $\chi^2[74] = 95.77$ , SRMR = .067 CFI = .95). Ebenso konnte in anderen Studien eine Passung des Modells gezeigt werden (Cole et al., 2012; Raes et al., 2013; Walter & Bruch, 2010).

### ***Kontrollvariablen***

Zusätzlich zu den bereits dargestellten Variablen wurden weitere Kontrollvariablen in die Berechnung aufgenommen. Die Integration von Kontrollvariablen ermöglicht es, den Einfluss weiterer Faktoren zu kontrollieren. Es wurde die *Unternehmensgröße* als Kontrollvariable in die Analyse aufgenommen, da frühere Forschungen Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße, Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern (Pierce & Gardner, 2004; Vandenberghe et al., 2007) sowie zu Klima (Colquitt, Noe, & Jackson, 2002) aufzeigen und grössere Unternehmen mehr organisationale Ressourcenunterstützung bereitstellen, jedoch Individuen mehr Wertschätzung in kleineren, weniger formalisierten Organisationen wahrnehmen (Dekker & Barling, 1995). Die Unternehmensgröße wurde als Anzahl der Mitarbeiter erfasst. Zur Reduktion der Schiefe wurde die Variable logarithmisch transformiert, wie bereits in anderen Studien zuvor (Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010; Schminke, Cropanzano, & Rupp, 2002). Überdies wurde die *Kontakthäufigkeit* als Kontrollvariable in die Analyse aufgenommen, da bisherige Forschungen einerseits eine positive Wirkung der Interaktionshäufigkeit nachweisen konnten (Homburg & Stock, 2004). Andererseits ein Zusammenhang von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit kaum in Abhängigkeit von der Kundenkontakthäufigkeit variierte (Wangenheim, Evanschitzky, & Wunderlich, 2007). Darüber hinaus wurden auch negative Wirkungen der Kontaktfrequenz im B2B-Bereich aufgezeigt (Evanschitzky & Werdermann, 2012). Des Weiteren wurde für die *Dauer der Kundenbeziehung* kontrolliert, da bisherige Studien unterschiedliche Zusammenhänge zwischen der Länge einer Kunden-Unternehmensbeziehung und verschiedenen unternehmensrelevanten Variablen aufzeigten. So wurde einerseits eine positive Beziehung zu Weiterempfehlungen (Eisingerich, Auh, & Merlo, 2013) empirisch nachgewiesen, andererseits zeigten sich keine Zusammenhänge mit wirtschaftlichen Kenngrößen (Chan et al., 2010) und ein negativer Zusammenhang mit wahrgenommenen kundenorientierten Verhaltensweisen von Mitarbeitern (Stock & Bednarek, 2014).

### 2.3.2 Analyse

Die Hypothesen wurden anhand eines Regressionsmodells überprüft, das die Wirkung des Kundenengagements auf die produktive Energie der Organisation schätzt und das kundenfokussiertes Engagement-Klima als Mediatorvariable sowie die Kontrollvariablen Unternehmensgrösse, Kontakthäufigkeit und Dauer der Kundenbeziehung einschliesst. Zur Prüfung sämtlicher Pfade des Mediationsmodells wurde das Analyseverfahren nach Preacher und Hayes (2004, 2008) eingesetzt, welches, basierend auf einer nonparametrischen Bootstrapping-Prozedur, die Signifikanz des indirekten Effekts schätzt. Diese Prozedur ist aufgrund des Resamplings eine Erweiterung des sog. *product of coefficients approach* (Sobel, 1982, 1986) und basiert auf der Erkenntnis, dass ein signifikanter indirekter Effekt die einzig erforderliche Bedingung für den Nachweis einer Mediationsbeziehung ist und auch bei einer nicht signifikanten Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium ein indirekter Effekt über eine dritte Variable vorliegen kann (Hayes, 2009; Shrout & Bolger, 2002). Dieses Vorgehen hat sich in der aktuellen Forschungsliteratur als ein dem *causal steps* Ansatz von Baron und Kenny (1986) überlegenes Verfahren zur Prüfung von Mediationseffekten etabliert (Hayes, 2009). Es ermöglicht eine direkte Berechnung des indirekten Pfads ( $a*b$ ) und kann auch bei kleineren Stichproben ( $N < 1000$ ) eingesetzt werden. Ferner zeichnet es sich durch eine grössere statistische Teststärke aus (Fritz & MacKinnon, 2007). Daher wurde die Bootstrapping-Methode verwendet, um der kleinen Stichprobe gerecht zu werden und überdies noch genauere Schätzungen der Konfidenzintervalle des indirekten Pfads („*biased-corrected-bootstrap-confidence-intervalls (CI)*“) zu erreichen (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004).

Alle Berechnungen wurden mit der Statistiksoftware „SPSS 21“ und mit dem SPSS-Makro „PROCESS“ (Version 2.11) von Hayes (2013) durchgeführt. Hierbei wurde der Effekt von Kunden-Engagement auf den Mediator Engagement-Klima und vom Mediator auf die produktive Energie geschätzt und ein 95 % Konfidenzintervall (CI) anhand der Ziehung von 5000 Bootstrap Samples ermittelt. Ferner wurden die Variablen Unternehmensgrösse, Kontakthäufigkeit und Dauer der Kundenbeziehung in das Modell aufgenommen, um somit deren Einflüsse auf die produktive Energie kontrollieren zu können. Die Prüfung eines signifikanten indirekten Effekts erfolgt anhand der Prüfkriterien: Effektschätzer, Standardfehler und biaskorrigiertes 95 % Konfidenzintervall (CI), wobei der Effektschätzer als unstandardisierter Regressionskoeffizient interpretiert wird. Sofern dieser indirekte Effekt signifikant unterschiedlich von 0 bei  $p < .05$ , d.h. die Null demnach nicht im 95% Konfidenzintervall (CI)

enthalten ist, liegt ein Mediationseffekt vor. Einer weiteren Klassifizierung nach Zhao und Kollegen (2010) folgend, liegt eine sog. „*Indirect-Only Mediation*“ oder vollständige Mediation vor, wenn ein medierter Effekt ( $a*b$ ) aber kein direkter Effekt, d.h. kein signifikanter  $c'$ -Pfad auftritt und demnach der totale Effekt vollständig über den indirekten Effekt bestimmt wird.

## 2.4 Ergebnisse

### 2.4.1 Deskriptive Statistik

Die vorliegende Tabelle 2-2 weist die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen aller in dieser Studie verwendeten Variablen auf. Das Kundenengagement korreliert hoch signifikant mit dem kundenfokussierten Engagement-Klima der Organisation ( $r = .42, p < .01$ ) und steht in keiner direkten, signifikanten Beziehung zur produktiven Energie. Ferner korreliert Engagement-Klima in der erwarteten Richtung mit produktiver Energie ( $r = .56, p < .01$ ).

Hinsichtlich der Kontrollvariablen Kontakthäufigkeit und Dauer der Kundenbeziehung bestehen signifikante Zusammenhänge zu den analyserelevanten Variablen. So steht die Dauer der Kundenbeziehung in positiver Beziehung zum Kundenengagement ( $r = .30, p < .05$ ), während die Häufigkeit der Kontakte einen negativen Zusammenhang zum Engagement der Kunden aufzeigt ( $r = -.29, p < .05$ ). Hingegen zeigen sich weder für die Kontakthäufigkeit noch für die Dauer der Kundenbeziehung signifikante Zusammenhänge zum Engagement-Klima und zur produktiver Energie.

**Tabelle 2-2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen**

|   |                                     | M     | SD   | 1     | 2     | 3    | 4     | 5     |
|---|-------------------------------------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| 1 | Unternehmensgrösse (log)            | 2.81  | .73  |       |       |      |       |       |
| 2 | Kontakthäufigkeit                   | 2.68  | .65  | .07   |       |      |       |       |
| 3 | Dauer der Kundenbeziehung           | 12.00 | 8.04 | .43** | -.20  |      |       |       |
| 4 | Kundenengagement                    | 6.64  | .78  | -.02  | -.29* | .30* |       |       |
| 5 | Kundenfokussiertes Engagement-Klima | 4.38  | .49  | -.09  | -.17  | -.10 | .42** |       |
| 6 | Produktive Energie                  | 4.06  | .46  | -.03  | -.04  | .00  | .10   | .56** |

Anmerkung: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$  (2-seitig). Log = dekadischer Logarithmus. Variable Kundenengagement erhoben mit 11-Likert-Skala; Engagement-Klima und produktive Energie erhoben mit 5-Likert-Skala. Variable Kontakthäufigkeit erhoben mit 5-Häufigkeit-Skala. Variable Dauer der Kundenbeziehung erhoben mit Angabe in Jahren.

2.4.2 Hypothesentestung

Modellprüfung und Mediationsanalyse

Tabelle 2-3 und Tabelle 2-4 sowie Abbildung 2-2 zeigen die Ergebnisse der Modellprüfung. Zur Prüfung der jeweiligen Pfade des Mediationsmodells wurden multiple Regressionsanalysen eingesetzt.

Nachfolgende Tabelle 2-3 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Mediation und den Einfluss von Kundenengagement und Engagement-Klima auf die produktive Energie anhand von Modellkoeffizienten.

Tabelle 2-3: Mediationsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen Kundenengagement, Engagement-Klima und produktiver Energie

|                                     |     | Kundenfokussiertes Engagement-Klima |     |     |      | Produktive Energie |                           |     |
|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|-----|-----|------|--------------------|---------------------------|-----|
|                                     |     | Koeff.                              | SE  | p   |      | Koeff.             | SE                        | p   |
| Kundenengagement                    | (a) | .30                                 | .08 | .00 | (c') | -.12               | .08                       | .11 |
| Kundenfokussiertes Engagement-Klima |     | -                                   | -   | -   | (b)  | .61                | .11                       | .00 |
| Unternehmensgrösse (log)            |     | .02                                 | .09 | .82 |      | -.03               | .08                       | .74 |
| Kontakthäufigkeit                   |     | -.07                                | .09 | .47 |      | .03                | .08                       | .71 |
| Dauer der Kundenbeziehung           |     | -.02                                | .01 | .05 |      | .01                | .01                       | .23 |
| Konstante                           |     | 2.71                                | .69 | .00 |      | 2.08               | .67                       | .00 |
|                                     |     | R <sup>2</sup> = .24                |     |     |      |                    | R <sup>2</sup> = .35      |     |
|                                     |     | F (4,58) = 4.53 p < .001            |     |     |      |                    | F (5,57) = 6.07, p < .001 |     |

Anmerkung. N = 63; unstandardisierte Regressionskoeffizienten sind aufgeführt

Aus Tabelle 2-3 wird deutlich, dass sowohl der direkte Effekt des Kundenengagements auf den Mediator (a-Pfad) als auch der des Mediators auf die produktive Energie (b-Pfad) mit positivem Vorzeichen statistisch signifikant ist. Somit zeigt die Testung des a-Pfads einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenengagement und kundenfokussiertes Engagement-Klima (a = .30, p < .01) und die des b-Pfads zwischen Engagement-Klima und produktiver Energie (b = .61, p < .001). Dies bestätigt die Hypothesen, wonach Kundenengagement und Klima (H1) sowie Klima und produktive Energie (H2) jeweils positiv miteinander assoziiert sind. Ferner

berechtigt die Signifikanz dieser a- und b-Pfade zur Prüfung eines indirekten Effekts (a\*b) mittels Bootstrapping-Methode.

Die Analyse bestätigt den hypostasierten Mediationseffekt des Kundenengagements via kundenfokussiertem Engagement-Klima auf die produktive Energie der Organisation, da sich das 95 % Konfidenzintervall (.09;.32) um den indirekten Effekt ( $b = .18$ ) nicht über Null aufspannt. Dieses Ergebnis eines signifikanten indirekten Effekts wird zudem von einem zweiseitigen Signifikanztest unter der Annahme einer Normalverteilung bekräftigt (Sobel  $z = 3.06, < 0.01$ ). Darüber hinaus weist die Mediationsanalyse keinen signifikanten direkten Effekt von Kundenengagement auf die produktive Energie auf (c'-Pfad:  $b = -.12, p = .11$ ), dies deutet daher auf eine vollständige Mediation des Zusammenhanges zwischen Kundenengagements und produktiver Energie durch ein Engagement-Klima im Unternehmen hin.

**Tabelle 2-4: Indirekter Effekt von Kundenengagement auf produktive Energie**

| Indirekter Effekt (a*b) |        |      |           |           |      | p       |
|-------------------------|--------|------|-----------|-----------|------|---------|
|                         | Effekt | SE   | UG 95% CI | OG 95% CI | z    |         |
| Bootstrapping           | .18    | .06  | .09       | .32       |      |         |
| Sobel Test              | .18    | 0.06 |           |           | 3.06 | < 0.001 |

Anmerkung. Ziehung von 5.000 Bootstrap Samples, UG = untere Grenze, OG = obere Grenze, CI = bias-korrigiertes 95 % Konfidenzintervall

Die Kovariaten üben hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die produktive Energie der Organisationen aus. Bei den 63 teilnehmenden Unternehmen leisten daher weder die Grösse der Organisation ( $b = -.03, p = .74$ ), im Sinne der personellen Ressourcen noch die kundenbezogenen Variablen wie Kontakthäufigkeit ( $b = .03, p = .71$ ) oder Beziehungsdauer ( $b = .01, p = .23$ ) einen signifikanten Beitrag zur Varianzaufklärung.

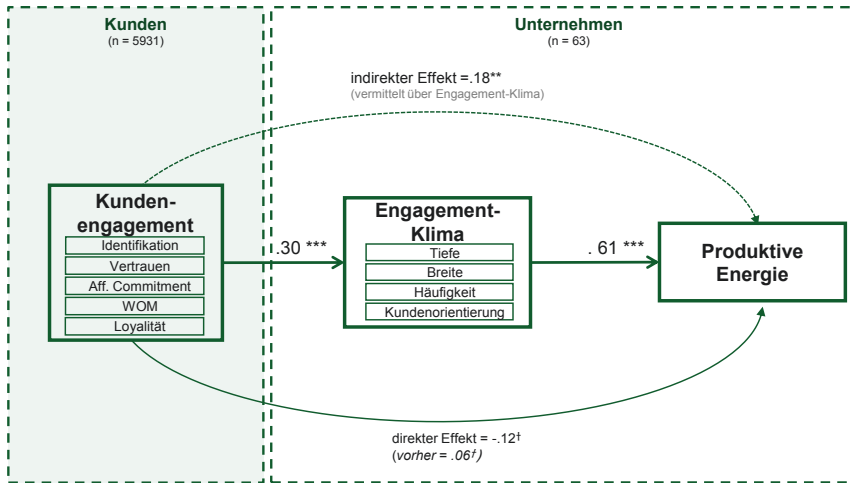
Darüber hinaus erklärt dieses Modell 35 % der Gesamtvarianz von produktiver organisationaler Energie ( $R^2 = .35, p < .001$ ) und liefert daher einen wesentlichen Beitrag zur Varianzaufklärung der produktiven Energie der beteiligten Unternehmen im tertiären Wirtschaftssektor. Damit steht das Engagement der Kunden über das kundenfokussierte Engagement-Klima einer Organisation in signifikantem Zusammenhang mit der produktiven Leistungskraft der Unternehmen.

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse der Mediationsanalyse die Hypothese, dass das kundenfokussierte Engagement-Klima eine Mediatorfunktion in der

Beziehung zwischen Engagement der Kunden und produktiver Energie der Organisation (H3) einnimmt.

Abbildung 2-2 verdeutlicht diese Zusammenhänge in einer Modellübersicht.

**Abbildung 2-2: Einfluss des Kundenengagements mit Mediatorwirkung des Engagement-Klimas auf die produktive Energie**



## 2.5 Anwendungsorientierte Exploration

Die Ergebnisse zeigen auf, dass das Engagement von Kunden das kundenfokussierte Engagement-Klima in der Organisation positiv beeinflusst und dies wiederum die produktive Energie erhöht. Demnach sind engagierte Kunden eine bedeutsame Ressource, um im Unternehmen energiesteigernde Wirkungen auszulösen, das Engagement der Mitarbeiter zu mobilisieren und somit die produktive Leistungskraft der Organisation zu erhöhen.

Mit Blick auf die Praxis deuten die Ergebnisse auf ein bisher wenig beachtetes Potenzial zur Mobilisierung der produktiven Energie hin und betonen die zentrale Rolle, die das Engagement-Klima hierbei einnehmen kann. Gleichzeitig scheint dieses Potenzial zur Mobilisierung der produktiven Energie in der Praxis bisher noch wenig beachtet worden zu sein. Um die Ergebnisse der Untersuchung stärker praktisch nutzbar zu machen, wird nachfolgend exploriert, welche einzelnen Klima-Dimensionen besonderen Einfluss auf die Energie haben und somit auch gezielt

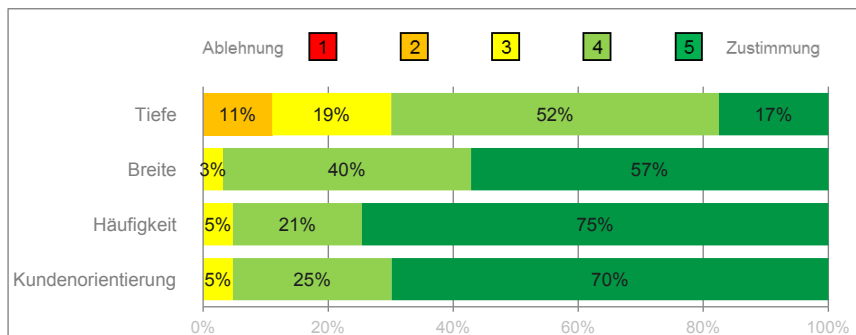
adressiert werden können. Der Fokus liegt daher zunächst bei den unternehmens-internen (intraorganisationalen) Wirkungsbeziehungen zwischen Engagement-Klima und der produktiven Energie. Danach richtet sich der Fokus auf die Schnittstelle zum Kunden und adressiert den externen Einfluss des Kundenengagements auf das kundenfokussierte Klima im Unternehmen. Mit Hilfe von linearen Regressionsanalysen wird in der Folge geprüft, welchen Einfluss die einzelnen Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas auf die produktive Energie bzw. die einzelnen Dimensionen des Kundenengagements auf das Engagement-Klima ausüben.

Die Exploration geht daher anhand von zwei Folgeanalysen diesen Fragen nach: jeweils werden zunächst die Dimensionalität und die Zusammenhänge untersucht und anschliessend der Einfluss der einzelnen Dimensionen geprüft.

### ***Fokus Unternehmen // Zusammenwirken von Engagement-Klima und produktiver Energie***

Abbildung 2-3 zeigt zunächst die Häufigkeitsverteilung der vier Klima-Dimensionen in den Unternehmen. Ersichtlich ist, dass von allen vier Dimensionen die Tiefe – d.h. die Beziehungsintensität und emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter zum Kunden – weniger stark verbreitet ist.

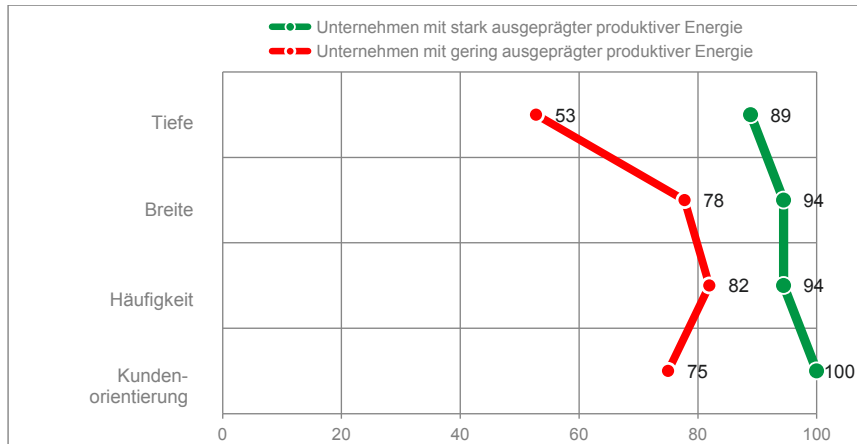
**Abbildung 2-3: Verbreitung der einzelnen Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas in Unternehmen**



Mit Fokus auf die unternehmerische Praxis schliesst sich die Frage an, wie diese Dimensionen und die produktive Energie in Unternehmen zusammenwirken. Nachfolgende Abbildung 2-4 zeigt daher mit Blick auf die Ausprägung der Klima-

Dimensionen den Unterschied zwischen Unternehmen mit hoher und geringer produktiver Energie im Vergleich.

**Abbildung 2-4: Ausprägung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägter produktiver Energie**



Die Detailbetrachtung der Dimensionen zeigt einerseits ein Klima-Profil für Unternehmen mit hoher produktiver Energie im Vergleich zu weniger energetischen Unternehmen und ermöglicht andererseits anhand der Ausprägungsunterschiede zwischen den einzelnen Dimensionen einen Einblick in die Facetten des Engagement-Klimas.

Mit Blick auf das Klima-Profil wird deutlich, dass die Arbeitsatmosphäre in Organisationen mit hoher Energie durch eine stark ausgeprägte Kundennähe im Denken und Handeln der Mitarbeiter gekennzeichnet ist: wie etwa eine starke Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (Orientierung), Vielseitigkeit des Austauschs (Breite) und rege Kundenkontakte der Mitarbeiter (Häufigkeit) sowie intensive Beziehungen und emotionale Verbundenheit zu den Kunden (Tiefe).

Im Vergleich wird deutlich, dass in weniger produktiven Unternehmen alle Dimensionen des Engagement-Klimas deutlich geringer ausgeprägt sind, wie etwa eine um 36 Prozentpunkte geringere Beziehungstiefe verdeutlicht. Ferner ist auch die Orientierung der Mitarbeiter an den Bedürfnissen und Interessen der Kunden um 25 Prozentpunkte weniger präsent, die Vielfalt und Häufigkeit von Kundenkontakten und -interaktionen ist ebenfalls geringer.

Nachfolgend soll – mittels Regressionsanalyse – genauer untersucht werden, ob bestimmte Dimensionen einen besonders relevanten Einfluss auf die produktive Energie ausüben, um somit Anregungen für die Umsetzung in der Praxis aufzuzeigen.

**Tabelle 2-5: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs zwischen den Dimensionen des kundenfokussierten Engagement-Klimas und produktiver Energie**

| Variable     | b    | SE  | $\beta$ | t    | p   | R <sup>2</sup> |
|--------------|------|-----|---------|------|-----|----------------|
| Konstante    | 1.90 | .49 |         | 3.93 | .00 |                |
| Tiefe        | .20  | .07 | .37     | 2.79 | .01 |                |
| Breite       | .24  | .11 | .27     | 2.12 | .04 | .35            |
| Häufigkeit   | -.08 | .12 | -.10    | -.66 | .51 |                |
| Orientierung | .15  | .12 | .19     | 1.25 | .22 |                |

Tabelle 2-5 stellt die Ergebnisse der Regressionsanalyse dar: Für die Dimension Tiefe zeigt sich ein signifikant positiver Einfluss auf die produktive Energie ( $\beta = .37$ ,  $p = .01$ ). Ferner übt die Dimension Breite einen positiven Effekt auf die produktive Energie aus ( $\beta = .27$ ,  $p = .01$ ). Des Weiteren verdeutlichen die Regressionsgewichte die Wirkung, die beide Dimensionen auf die produktive Energie der Organisation ausüben: Die Breite d.h. Vielseitigkeit des Austauschs mit Kunden ( $\beta = .27$ ) sowie die Tiefe und Intensität der Beziehungen zum Kunden ( $\beta = .37$ ) leisten einen wesentlichen Beitrag, wobei die Beziehungsintensität den grösseren Effekt aufweist. Die weiteren Dimensionen stehen hingegen in keinem signifikanten Zusammenhang zur Energie.

Den Ergebnissen zufolge sind es damit vor allem die Beziehungsqualität – die Tiefe und Intensität der Kundenbeziehungen – sowie die Vielseitigkeit der Interaktionen, die die Ressourcen und Potenziale der Mitarbeiter mobilisieren können. Besonders vor dem Hintergrund, dass in Unternehmen die Beziehungsintensität zu Kunden am schwächsten verbreitet ist (Abbildung 2-4), können die durch die Regressionsanalyse gewonnenen Erkenntnisse als wichtige Impulse für die unternehmerische Praxis dienen.

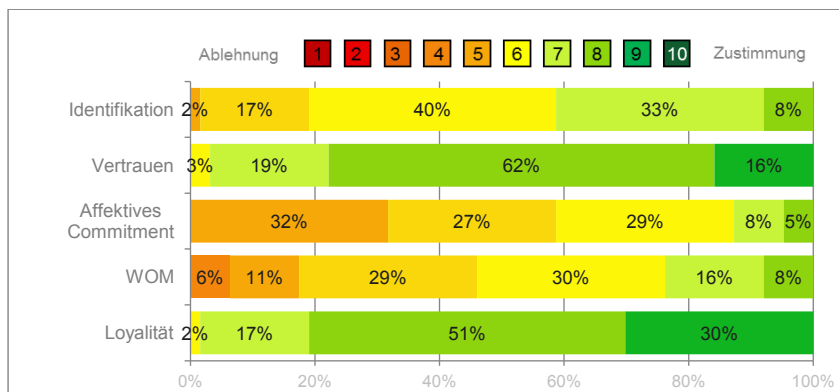
### ***Fokus Kunde // Zusammenwirken von Kundenengagement und Engagement-Klima***

Die zweite Folgeanalyse adressiert die Schnittstelle der Organisation zum Kunden und fokussiert die Wirkungsweise des Kundenengagements auf das kundenfokussierte

Engagement-Klima. Wie bereits erwähnt, umfasst das Kundenengagement „das Ausmass der Präsenz eines Kunden in seinen Beziehungen zu einem Unternehmen“ (Patterson et al., 2006). Von Interesse ist es daher, einen detaillierten Einblick in den Wirkungszusammenhang der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements auf das Engagement-Klima zu erlangen, um auch hier praktische Implikationen abzuleiten.

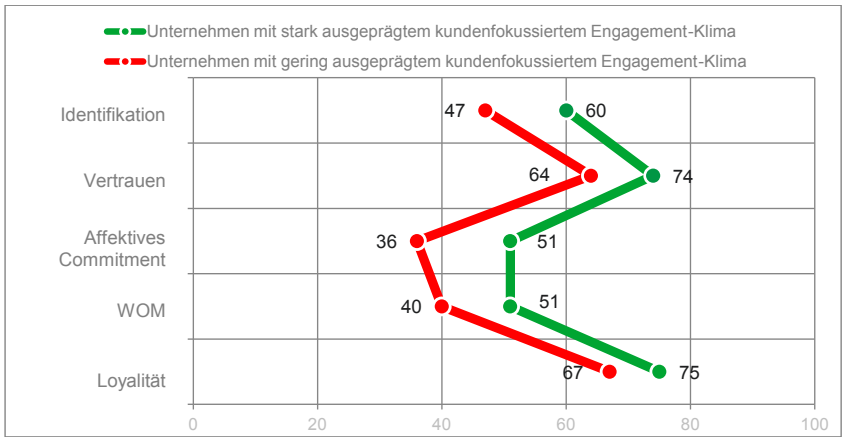
Abbildung 2-5 zeigt zunächst die Häufigkeitsverteilung der fünf Kundenengagements-Dimensionen bei den Kunden der Unternehmen. Auffällig ist: Obgleich die Loyalität (81 %) und das Vertrauen (78 %) der Kunden zum Unternehmen stark verbreitet sind, empfinden nur wenige auch Werteähnlichkeit (8 %) und ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit (5 %) mit dem Unternehmen.

**Abbildung 2-5: Verbreitung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements**



Mit Blick auf das Engagement-Klima in Unternehmen schliesst sich die Frage an, wie diese Dimensionen des Kundenengagements das Engagement-Klima in Unternehmen beeinflussen. Abbildung 2-6 zeigt im Hinblick auf die Kundenengagement-Dimensionen den Unterschied zwischen Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima.

Abbildung 2-6: Ausprägung der einzelnen Dimensionen des Kundenengagements in Unternehmen mit stark und gering ausgeprägtem Engagement-Klima



So ist es im Besonderen die Emotionalität und Werteübereinstimmung, die das Engagement der Kunden bei Unternehmen mit stark ausgeprägtem Klima unterscheidet, wie dies anhand der Dimensionen affektives Commitment (+ 15 Prozentpunkte) und Identifikation (+ 13 Prozentpunkte) deutlich wird.

Welche einzelnen Facetten des Kundenengagements einen besonders relevanten Einfluss auf Engagement-Klima im Unternehmen ausüben können, wird nachfolgend mittels Regressionsanalyse untersucht.

Tabelle 2-6: Regressionsanalyse zur Testung des Zusammenhangs der Kundenengagement-Dimensionen mit kundenfokussiertem Engagement-Klima

| Variable              | b    | SE  | $\beta$ | t     | p   | R <sup>2</sup> |
|-----------------------|------|-----|---------|-------|-----|----------------|
| Konstante             | .66  | .91 |         | .73   | .47 |                |
| Identifikation        | .32  | .14 | .53     | 2.24  | .03 |                |
| Vertrauen             | .40  | .16 | .51     | 2.43  | .02 |                |
| Affektives Commitment | -.09 | .11 | -.20    | -.80  | .43 | .33            |
| WOM                   | -.13 | .08 | -.33    | -1.71 | .09 |                |
| Loyalität             | -.02 | .13 | -.03    | -.17  | .86 |                |

Tabelle 2-6 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse und die Zusammenhänge zwischen den Kundenengagement-Dimensionen und dem kundenfokussierten Engagement-Klima. Die Identifikation hat einen signifikanten positiven Einfluss auf das Engagement-Klima ( $\beta = .53$ ,  $p = .03$ ). Auch übt das Vertrauen einen positiven Effekt auf das Engagement-Klima aus ( $\beta = .51$ ,  $p = .02$ ). Für die anderen Dimensionen zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge. Die Regressionsgewichte verdeutlichen die Wirkung, die beide Dimensionen auf das Engagement-Klima ausüben: Sowohl die Identifikation ( $\beta = .53$ ) als auch das Vertrauen ( $\beta = .51$ ) zeigen ähnlich grosse Effekte.

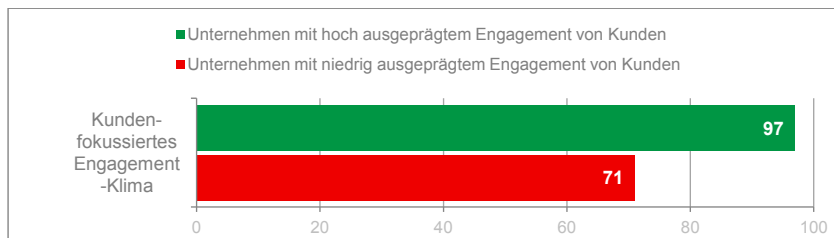
Den Ergebnissen zufolge sind es damit vor allem die Identifikation der Kunden mit den Werten des Unternehmens sowie ihr Vertrauen, die das Engagement der Mitarbeiter stärken. Für die Praxis zeigt dies Anregungen auf, wie Unternehmen etwa die Mitarbeiter-Kunden-Kommunikation durch Vertrauensaufbau und Wertebetonung gestalten können, um somit Kundennähe und Engagement ihrer Mitarbeiter zu fördern. Besonders vor dem Hintergrund, dass die Identifikation der Kunden mit dem Unternehmen geringer ausgeprägt ist (Abbildung 2-5), diese Nähe der Kunden zum Unternehmen jedoch besondere Potenziale zur Mobilisierung des Engagements sowie zur Steigerung der Bindung beinhaltet, können die Ergebnisse wertvolle Impulse für die Praxis aufzeigen.

## 2.6 Zwischenfazit und Praxisbeispiel

Die Ergebnisse bestätigen die Hypothesen, wonach das Engagement der Kunden in einem positiven Zusammenhang mit dem kundenfokussierten Klima im Unternehmen steht und dies wiederum die produktive Energie erhöht. Demnach sind engagierte Kunden ein bedeutsamer Einflussfaktor, um im Unternehmen energetisierende Wirkungen auszulösen, das Engagement der Mitarbeiter zu mobilisieren und somit die produktive Leistungskraft der Organisation zu erhöhen.

Abbildung 2-7 verdeutlicht noch einmal den Einfluss des Engagements von Kunden auf das Engagement-Klima und zeigt den Unterschied zwischen Unternehmen mit hoch engagierten Kunden und Unternehmen mit geringem Engagement ihrer Kunden im Vergleich.

**Abbildung 2-7: Ausprägung des kundenfokussierten Engagement-Klimas in Unternehmen mit stark und gering engagierten Kunden**



Ferner ist dieser Zusammenhang unabhängig von der Kontakthäufigkeit und der Dauer der Kundenbeziehung. Für die unternehmerische Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen frühzeitig von der mobilisierenden Wirkung ihrer Kunden profitieren können.

Zusammenfassend kann daher angenommen werden, dass das Erleben von Kunden-emotionen und -engagement für Mitarbeiter zu einem Ressourcengewinn führt, das kollektive Engagement für Kunden im Unternehmen stärkt und zusätzliche Ressourcenpotenziale bereitstellt. Über soziale Austauschprozesse, kumulierende Gewinn-Mechanismen und dynamische Aufwärtsspiralen werden kollektive Energien mobilisiert und somit organisationsweit Ressourcenwachstum und produktive Leistungskraft gefördert.

In den Folgeanalysen zeigt sich, dass hinsichtlich des Einfluss des Engagement-Klimas auf die produktive Energie insbesondere die zwei Dimensionen Beziehungstiefe und Vielfalt der Kundeninteraktionen einen positiven Effekt auf die Produktivität im Unternehmen ausüben. Auch die verschiedenen Dimensionen des Kundenengagements unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wirkung. Hier ist es vor allem die Identifikation der Kunden mit den Werten des Unternehmens und ihr Vertrauen, die das Engagement der Mitarbeiter steigern. Dies bedeutet demnach: Je stärker die emotionale Bindung des Kunden und sein Vertrauen zum Unternehmen ist, desto stärker engagieren sich die Mitarbeiter für den Kunden. Je mehr sich wiederum die Mitarbeiter auf die Kunden einlassen, tiefe und vielfältige Beziehungen aufbauen, desto höher ist ihre Produktivität.

Die Ergebnisse der Folgeanalysen zeigen demnach Anregungen für die Praxis auf, wie Unternehmen die Beziehungen an der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen gestalten können, um somit Energiepotenziale zu schöpfen.

Wie Unternehmen ein kollektives Engagement mit Fokus Kunde langfristig fördern können, verdeutlicht das Praxisbeispiel der Barmer GEK.

### **2.6.1 Praxisbeispiel „Engagement für Kunden“ bei der Barmer GEK**

#### *Einleitung und Hintergrund*

Für die Barmer GEK – deutsche gesetzliche Krankenkasse – mit Hauptsitz in Berlin und Standorten der Hauptverwaltung in Wuppertal sowie Schwäbisch Gmünd und ihren 15.300 Mitarbeitern in 94 Standorten haben die Themen Mitarbeiterengagement und Kundennähe einen besonderen Stellenwert.

Das Unternehmen hat zum Ziel, bei ihren 8,6 Millionen Versicherten eine langfristig hohe und emotionale Kundenbindung zu erreichen, um somit Deutschlands „beste“ Krankenkasse zu werden. Dies kann nur gelingen, wenn die Kundenorientierung und das Engagement der Mitarbeiter gefördert und für die Kunden spürbar werden, indem Nähe, Vertrauen und intensive Kundenbeziehungen gestärkt werden. Daher wurde bei der Barmer GEK seit 2012 ein Programm lanciert, das die Steigerung des Mitarbeiterengagements und der Kundenkontakte und -erlebnisse zum Ziel hat.

#### ***Pilotprogramm „Ansprechpartner für Kundenservice“ // Mission Freude***

Auslöser für die Initialisierung des Programms waren unter anderen die Ergebnisse einer zuvor durchgeführten „Spiegelbild“-Befragung bei Mitarbeitern und Kunden, die zeigte, dass die Mitarbeiter selbst die Kundenzufriedenheit deutlich geringer einschätzten als die Kunden sie wahrnahmen. Diese Selbst-Fremdbild-Diskrepanz warf die Frage auf, mit welchen Massnahmen – durch Stärkung von Engagement und Freude für den Kunden – es gelingen kann, die Kundenorientierung für die Mitarbeiter und Kunden erlebbar zu machen, um somit die Identifikation der Versicherten mit der Barmer GEK und deren Bindung zu stärken.

Daraufhin wurde im Jahr 2012 ein Konzept mit zwei parallellaufenden Massnahmen entwickelt und im Rahmen des gesamten Reorganisationsprogramms lanciert. Zum einen setzt das Konzept mit der „Initiative Führung“ im Sinne eines Top-Down-Prozesses am gesamten Führungsverhalten und der Führungskultur an – mit Fokus auf eine offene Feedback-Kultur und eine Kundenbindung durch Mitarbeiterbegeisterung. Der zweite Strang setzt hingegen mit dem Programm „Mission Freude“ direkt auf der Mitarbeiterebene im Sinne eines Bottom-Up-

Prozesses an. Durch dieses Programm soll die Philosophie der Barmer GEK bei den Mitarbeitern verankert werden. Im Mittelpunkt des Programms steht – im Sinne eines „Empowerments“ – die Stärkung der Befähigung und Kundenorientierung der Mitarbeiter, gestützt durch spezielle *Ansprechpartner für Kundenservice (AKS)* aus der Belegschaft, die auch das zentrale Element des Programms darstellen.

Die Umsetzung erfolgt seit einigen Jahren schrittweise innerhalb der Organisation – zunächst im Rahmen einer Pilotphase in ausgewählten Bereichen, dann als Roll-Out in der gesamten Organisation.

### ***Leitprinzip und Philosophie***

Mit diesem Pilot-Programm „*Mission Freude*“ verfolgte die Barmer GEK einen klaren Leitgedanken: „Es soll vor allem auch Freude beim Arbeiten mit Kunden entstehen“, so beschreibt Jürgen Schillings, Leiter Kundenbeziehungsmanagement bei der Barmer GEK, das grundlegende Prinzip dieser Mission im Rahmen des mit ihm geführten Interviews.

Zentral ist dabei die emotionale Qualität der Interaktion bzw. des Kontaktes mit dem Kunden sowohl für eine erfolgreiche Kundenbindung als auch für eine Steigerung des Engagements der Mitarbeiter. So wirken die Ausstrahlung und „Haltung“ des Mitarbeiters auf den Versicherten sowohl im direkten Kundengespräch als auch am Telefon und das wirkt auch wieder auf den Mitarbeiter zurück. Der Kunde wird hierbei als (Inter-)Akteur verstanden, d.h. er wird nicht mehr nur als eine „passive Grösse“ wahrgenommen, die es „zufrieden zu stellen gilt“, sondern mit dem Kunden gemeinsam wird das Service-Erleben gestaltet und besondere Service-Erlebnisse geschaffen.

Um eine solche Beziehungsqualität erreichen zu können, sind vor allem Investitionen nötig, die sich langfristig auszahlen und sich nicht nur allein in Kennziffern erfassen lassen. Dies bedeutet eine Abkehr von „Kundenbetreuung nach Kennzahlen“ sowie vom kurzfristigen Effizienzdenken im Kundenservice. Stattdessen erfolgt bei der Barmer GEK die bewusste Erlaubnis zur Investition von Zeit und emotionaler Energie in die Beziehung mit den Kunden durch die Mitarbeiter, um somit diese gemeinsamen Erlebnisse mit Kunden und Mitarbeitern zu schaffen.

Das Aufbauen von Nähe und Vertrauen, das Eingehen auf den Kunden und vor allem die Vertiefung der Beziehungen zum Kunden sind daher bei der Barmer GEK sehr gewünscht. „...und das ist erst mal gar nicht kennzahlengesteuert, sondern es geht bei der „Mission Freude“ auch um „Frühlingsgefühle wecken“ bei Mitarbeitern,

Erlebnisse im Kunden-Kontakt zu schaffen und zu erleben, dass es wirkt, diese Freude zu erzeugen“, erläutert Jürgen Schillings, „um somit das Selbstbewusstsein und Stolz auf die eigene und kollektive Leistung zu stärken“.

### ***Mitarbeiter als vertrauensvolle Wegbegleiter // Vertrauen und langfristige Kundenbindung***

Konkret bedeutet dies, dass die „Mission Freude“ daran ansetzt, sich Zeit zu nehmen für die Versicherten – für den Kunden auch zu einem vertrauensvollen Wegbegleiter zu werden. Was dies im konkreten Handeln und Denken der Mitarbeiter bedeutet, sei auch durch „mach es einfach genauso, als sei es dein bester Freund“, verdeutlicht, wie Jürgen Schillings das Leitprinzip des Programms beschreibt. In schwierigeren Fällen gilt es, mit dem Kunden gemeinsam eine Lösung zu finden. „Es geht um die Situationen, die für die Menschen wichtige Wegentscheidungen sind oder in denen die Menschen sich in Lebensphasen befinden, in denen sie schlicht und ergreifend Hilfe benötigen“, so Jürgen Schillings. „Dies erfordert ein besonderes Engagement der Mitarbeiter: Dies geht nicht ohne Mitgefühl und das Herz am rechten Fleck – und auch nicht ohne den nötigen Willen, wenn wirklich Dinge in die Wege geleitet werden müssen“, so Jürgen Schillings und verdeutlicht mit „jetzt reisse ich mir das Futter aus dem Hemd“ auch bildlich dieses Engagement für den Kunden.

### ***Positive Kundenerlebnisse // Steigerung des Selbstwerts der Mitarbeiter***

Dabei steht aber nicht nur das Wohl der Versicherten im Fokus, sondern genauso das der Mitarbeiter, denn positive Erlebnisse mit den Kunden tragen zur Steigerung von Selbstwert, Vertrauen, Freude und Stolz des Mitarbeiters bei. So kann die Energie von begeisterten Kunden aufgenommen und von den Mitarbeitern für die eigene Arbeit genutzt werden. „Nach einem wirklich guten Kundengespräch geht es auch dem Mitarbeiter besser“, erläutert Jürgen Schillings.

Darüber hinaus wird durch das positive Kunden-Mitarbeiter-Erleben auch das Selbstbild der Mitarbeiter gestärkt. „Sie haben als Mitarbeiter dadurch auch ein Erlebnis für sich selbst geschaffen, auf das sie stolz sein können und das sie auch glücklich macht“, so Jürgen Schillings. Dadurch erfahren die Mitarbeiter auch eine Ressourcenstärkung, sodass die Wirkung von Stressoren abgemildert und auch ein leichter Umgang mit Anforderungssituationen ermöglicht wird. „Es gibt auch Tage mit mehr Bürokratie, an denen ein Mitarbeiter auch mal weniger beliebte Arbeiten erledigen muss und eventuell auch einige schwierige Kundenanrufe hat. Aber dieses

„eine“ besondere Erlebnis, das gibt ihm ein gutes Gefühl“, erläutert Jürgen Schillings die Wirkung der positiven Kundenerlebnisse für den Mitarbeiter.

### ***Umsetzung des Projekts „Mission Freude“ – Mitarbeiter im Fokus***

Die Umsetzung des Pilot-Modells „Mission Freude“ wurde zunächst in neun Kundenzentren lanciert. Schlüsselement und Erfolgsfaktor der Umsetzung stellt die Einführung von Ansprechpartnern für den Kundenservice (AKS) dar, die Jürgen Schillings als die „Stützräder“ des Empowerment-Programms beschreibt. Dies ist ein Veränderungsprozess, der bei den Mitarbeitern ansetzt, um eine Begeisterung für die Arbeit mit Kunden zu entfachen. Die AKS fungieren dabei als Change-Agents und sind als Coach tätig. Rekrutiert wurden sie aus der Belegschaft, die AKS-Auswahl fand hierbei auf freiwilliger Basis statt. Ziel der Implementierung des kollegialen Coachings ist die Unterstützung der Mitarbeiter bzw. Kollegen hinsichtlich der stärkeren Hinwendung zum Kunden. Die AKS sollen durch Feedback und Coaching das Engagement der Mitarbeiter und die Begeisterung für Kundennähe fördern. Zentral ist hierbei die Vermittlung wichtiger Impulse zur Verbesserung der Interaktion mit Kunden und der emotionalen Qualität dieser Kontakte unmittelbar im Alltagsgeschehen der Mitarbeiter, sodass dadurch die direkte Umsetzung der Impulse ermöglicht wird.

Der Aspekt des Kollegialen hat dabei einen zentralen Stellenwert für die Barmer GEK „Es ist wichtig, dass wir dieses Feedback in einer für den Mitarbeiter geschützten Umgebung üben und indem eben nicht die Führungskraft der Eisbrecher ist – sondern Kollegen“, erläutert Jürgen Schillings.

Die Hauptaufgabe der AKS besteht dabei in einer individuellen Begleitung der Mitarbeiter. In qualifizierten Feedbacks wurden mit den Mitarbeitern die Fragen erörtert „Was war in einer wahrgenommenen Interaktion mit Kunden besonders gut, was wirkt und worauf sollte geachtet werden?“. Dies erfolgt unter anderem durch die Umsetzung eines Kommunikationstrainings, bei dem der Frage nachgegangen wurde: „Wie bzw. was kann ich an meiner Kommunikation mit dem Versicherten ändern, damit er Begeisterung erfährt?“. Ebenso geben die AKS Hilfestellung bei der Herbeiführung von „Erweckungserlebnissen“ und dem Gefühl, „guter Kundenservice macht Spaß!“, beschreibt Jürgen Schillings.

Neben der Unterstützung im Kundenkontakt ist die Befähigung der Mitarbeiter ein zentrales Element des Programms. So wurde im Rahmen von diversen „Trainingslagern“ das Empowerment der Mitarbeiter gestärkt und gefördert – mit dem Ziel der

Kompetenzerweiterung in Kundensituationen, um die Mitarbeiter zu befähigen, stärker auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen.

Voraussetzung für die Umsetzung der „Mission Freude“ ist eine grundlegende Verhaltensänderung der Mitarbeiter, die nicht vorgegeben, aber durch die AKS vorgelebt und unterstützt werden kann, um so den Mitarbeiter individuell zu überzeugen. Erst wenn sich der Mitarbeiter einlässt, kann er auch positive Erfahrungen machen und von der Mission überzeugt sein – ist dies einmal gelungen, entsteht eine selbstverstärkende Dynamik. „Du musst eine Kollegin, einen Kollegen nach dem anderen überzeugen. Wenn es jemand ausprobiert und super Erlebnisse produziert hat, sich dabei vielleicht selbst von alten Fesseln befreit, der ist dann auch überzeugt und macht von sich aus weiter“, betont Jürgen Schillings.

Die Pilotphase mit der Einführung des AKS war zunächst für drei Jahre geplant. Die individuelle Begleitung, das Empowerment, die „Mission Freude“ und die offene Kultur für Feedback waren so erfolgreich, dass das Coaching dauerhaft etabliert wurde und in Form von „hauptamtlichen Coaches“ ausgeweitet wurde. Später wurden die Überführung des Coachings und die individuellere Begleitung zu Linienaufgaben der jeweiligen Führungskraft. Ziel ist die Verankerung als selbstverständliche Erwartungshaltung bei Mitarbeitern und Führungskräften. „Das gehört jetzt zur Aufgabe dazu“, erwähnt Jürgen Schillings.

Insgesamt zeigt das Programm eine sehr positive Wirkung und ermöglichte die Entwicklung neuer Massnahmen zur Förderung des Engagements mit Fokus Kunde und zur Steigerung der Kundennähe. „Es scheint mehr Wirkung zu erzeugen, als die etablierten Verfahren, Schulungen und Gruppenveranstaltungen durchzuführen. Denn es wurden sehr positive Erfahrungen gemacht mit den verschiedenen Aktivitäten und Best-Practice-Beispielen, wie etwa die Serviceerlebniswand oder das Thema Tauschbörse“, so Jürgen Schillings und erläutert „wir haben ganz bewusst entschieden, dass wir mit der „Mission Freude“ und den AKS etablierte Pfade verlassen und etwas Neues machen wollen“.

Die beiden Praxisbeispiele Erlebniswand und Tauschbörse zur Förderung des Engagements werden im Folgenden vorgestellt.

### ***Best-Practice-Beispiele „Erlebniswand und Tauschbörse“***

#### *Service-Erlebniswand // Kundenlob und Erlebnisse für alle sichtbar gemacht*

Ein Best-Practice-Beispiel der Change-Agenten ist das Aufstellen sogenannter Serviceerlebniswände in den Büros. „Die Serviceerlebniswand ist ein ganz einfaches

Mittel“, erläutert Jürgen Schillings. „Wir kriegen ganz viele positive Rückmeldungen, aber eben jeder mal nur eine in der Woche“. So wird daher die Schaffung von Sichtbarkeit und Erlebbarkeit positiver Kundenfeedbacks durch die Darstellung an einer öffentlichen Wand ermöglicht. Die Barmer GEK stärkt damit auch ganz gezielt das Selbstbild der Mitarbeiter und setzt mit diesen Massnahmen auch an den Erkenntnissen der Spiegelbefragung an: Mit den Serviceerlebniswänden ergibt sich auch eine Übereinanderlegung des Selbst- und Fremdbildes.

„Das Lob, das sich in der Organisation auswirkt, berührt auch die Mitarbeiter, die nicht so einen engen Kundenkontakt haben, es hat auch einen Ausstrahlungseffekt“, betont Jürgen Schillings. Dies hat zur Folge, dass Stolz und Freude auch bei Mitarbeitern auslöst wird, die – aufgabenbedingt – nicht so oft im positiven Kundenkontakt stehen.

Ferner wird durch das positive Kundenfeedback auch der Bedeutungszusammenhang der eigenen Arbeit deutlich, die Wertschätzung der Kunden stärkt Anerkennung und spannt den Sinnbezug nochmals auf: „Wir machen die Menschen, für die wir arbeiten, damit auch greifbarer – ihr Dank oder Lob durch diese Wände auch für alle erlebbarer“, erläutert Jürgen Schillings und führt an: „Ein Kunde sagte auf dem Sterbebett, also Punkt Nummer zwei ist, du gehst bitte zur Barmer GEK und sagst noch mal Danke.“

#### *Tauschbörse // spielerische Elemente zur Steigerung des Empowerments*

Auch das Element der Tauschbörse gehört zu den erarbeiteten Best-Practices. Dies hat die Förderung des freiwilligen kollegialen Engagements der Mitarbeiter zum Ziel. Diese Tauschbörse kann individuell durch die Change-Agenten gestaltet werden, z.B. in einer Art rollierendem Tauschspiel. Jürgen Schillings erklärt: „Die Tauschobjekte sind etwa Dinge, die den Arbeitsalltag betreffen. Wer im Kundenkontakt oder sich im Kundengespräch etwas Neues getraut oder gemacht hat, der kann hier tauschen und am Ende hat er sich natürlich selber sehr stark eingebracht.“ So wird auch Motivation und Engagement gestärkt und Mitarbeiter durch eine „spielerische Art“ empowert.

#### *Strukturelle Gestaltung // Grossraumbüros stärken Austausch und Kundennähe*

Die Aktivitäten im Bereich der strukturellen Arbeitsplatzgestaltung und die Umsetzung von neuen Grossraumbüros tragen zur Förderung der Kundennähe bei. So wird bei der Barmer GEK beispielsweise die Gestaltung der Arbeitsplätze zunehmend auf Team- und Grossraumbüros ausgerichtet und es findet ein Wechsel von Einzelbüros für Führungskräfte hin zu Arbeitsplätzen in Grossraumbüros – gemeinsam

mit dem Team – statt. Somit wird das unmittelbare Erleben des Interaktionsverhaltens der Mitarbeiter zu den Versicherten möglich und auch der Austausch und die Nähe zum Kunden gestärkt. Im Ergebnis rücken hierdurch Mitarbeiter, Führungskräfte und Kunden näher zusammen – und es entsteht eine Zirkulation der Kundenerlebnisse.

### ***Umsetzung in der Organisation***

#### *Kundenkontaktschnittstellen und Kundendialog // Erlebnisse im Fokus*

Zur Förderung und Verbesserung der Interaktion mit dem Kunden setzt das Programm auch direkt am Kundenkontakt an, um vertrauensvolle und intensive Beziehungen zu ermöglichen.

So stellt die Neugestaltung der Kundenkontaktschnittstellen in den Geschäftsstellen und im Aussendienst weitere konkrete Massnahmen zur Steigerung der Kundenkontakte dar. Mit diesen Massnahmen an den Schnittstellen zum Kunden möchte die Barmer GEK eine neue Erlebnisqualität erreichen, bessere Kundendialoge schaffen und somit zur Stärkung der Kundenbindung beitragen. Mitarbeiter und Kunden sollen sich bei der Barmer GEK wohl, willkommen und wertgeschätzt fühlen.

#### *Neugestaltung der Geschäftsstellen und Beratung // Nähe im Mittelpunkt*

Bei der Neugestaltung der Kundenzentren steht die Schaffung von neuen Kundenerlebnissen im Fokus. Für Kunden und Mitarbeiter werden bessere Kontaktsituationen und neue Erlebnismöglichkeiten gestaltet, mit dem Ziel, den Vertrauens- bzw. Beziehungsaufbau in Kunden-Mitarbeiter-Dialogen zu stärken.

„Es ist für die Barmer GEK eine Art Choreographie, mit der Individualität mit Leben gefüllt werden kann sowie die Willkommenskultur gefördert wird“, erläutert Jürgen Schillings. Dies beinhaltet äussere und innenarchitektonische Gestaltungsmerkmale der Geschäftsstellen:

Aus Sicht der Kunden beginnt das Erleben mit einer einladenden Wirkung der Räumlichkeiten aufgrund der Schaffung von Zonen je nach Zweck des Kontakts, wie Empfangs- und Wartebereich, einer Office- sowie einer Beratungszone. Eingeführt wurde eine persönliche und individuelle Begrüssung der Kunden mit rollierender Besetzung des Empfangs. Eine weitere persönliche Beratung findet in der Beratungszone – in speziell entworfenen halboffenen Boxen – statt. Diese Cubes sind helle und gesprächsfördernde Raumlösungen im Raum, die das Gefühl einer vertrauensvollen Atmosphäre ermöglichen und die nach den Bedürfnissen von Kunden und Mitarbeitern entsprechend gestaltet wurden. „Diese Cubes werden als besonderes Element für einen

vertrauensvollen Beziehungsaufbau und -intensität von Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen erlebt“, erläutert Jürgen Schillings die ersten Erfahrungen mit der Schaffung dieser neuen Kontakterlebnisse.

Zudem wurde im Zuge der Neugestaltung der Kundenkontaktschnittstellen das Konzept des „mobilen Kundenberaters“ eingeführt. „Die Barmer GEK kommt zum Versicherten nach Hause“ ist das dazugehörige Leitprinzip. So werden diese neuen Kontaktsituationen auf die Lebenswelt der Kunden ausgerichtet. „Mit diesen mobilen Beratern, die zu den Kunden nach Hause, ins Büro oder auch in ein Café kommen, sind wir auch besonders auf ältere und immobile Versicherte eingestellt“, erläutert Jürgen Schillings und wer durch eingeschränkte Mobilität, aus gesundheitlichen oder zeitlichen Gründen nicht zur Geschäftsstelle kommen kann, wird nun vom mobilen Berater besucht.

### ***Wirksamkeit und Ergebnisse***

#### *Projekt „AKS“ // Kundenengagement und -kommunikation*

Das Engagement für den Kunden und das Erleben der Mitarbeiter hinsichtlich der Interaktion mit den Kunden konnten durch das Programm mit den AKS deutlich gesteigert werden.

So zeigte sich in einer Mitarbeiterbefragung ein halbes Jahr nach Einführung der Pilotphase nicht nur eine Erhöhung des Kundenengagements, sondern auch das Erleben der Mitarbeiter deutet klar auf eine Veränderung in der Wahrnehmung der Kundeninteraktion hin. „In der Mitarbeiterbefragung haben 69 Prozent der Befragten geantwortet, dass sie der Aussage „Durch die Zusammenarbeit mit dem Ansprechpartner für Kundenservice, ist mir die Wirkung von Kommunikation auf den Kunden bewusster geworden“ voll oder ganz zu bzw. eher zustimmen“ erläutert Jürgen Schillings hierzu.

Eine systematische Evaluation der Massnahmen im Hinblick auf das Kernziel der Steigerung der Kundenbindung soll nach Umsetzung aller Teilmassnahmen zu einem angemessenen Zeitpunkt erfolgen.

#### *Kundendialoge & Kontakte // Interaktionen*

Auch die Massnahmen zur Förderung der Kundenkontakte und -erlebnisse zeigen Erfolge. Durch die Verbesserung der Kundendialoge und die Steigerung der Kundenerlebnisse ist in quantitativer Hinsicht eine deutlich höhere Nähe der Mitarbeiter der Barmer GEK zu ihren Kunden bereits heute erfassbar: Mittlerweile arbeiten bereits

1,7mal mehr Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt als vor der Veränderung, was einem Drittel der Organisation entspricht.

Die Investition in Beziehungsqualität, die die Barmer GEK sich zum Ziel setzt, zählt sich auch in emotional wahrnehmbaren Erfolgskriterien aus, wie Steigerung von Selbstwert, Vertrauen, Freude und Stolz der Mitarbeiter, wodurch Motivation und Engagement für den Kunden von innen heraus gefördert und durch die Kunden erlebbarer werden.

Kundenemotionen und Mitarbeitermotivation  
Produktivitätssteigerung durch kundenzentrierte  
Unternehmensführung

Preusser, I.

2017, XXII, 184 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15481-3